3714
SG-MF
BIBLIOTECA CENTRAL
COL/AM/0934
IN

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DA CONTABILIDADE PÚBLICA
Gabinete de Estudos António José Malheiro

REUNIÕES

PRINCÍPIOS E PRÁTICA DE CONDUÇÃO

Pelo subdirector de contabilidade José Manuel da Paz Pereira Mendes

IMPRENSA NACIONAL-CASA DA MOEDA
LISBOA — 1973

As ideias contidas no presente estudo e a forma como foi utilizada a bibliografia indicada não vinculam a Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

SUMÁRIO

Pág.

Palavras do director-geral: As reuniões, os métodos e a verdade 7

I — PREFÁCIO 11

1. A necessidade de reunir.
2. O esforço da Administração Pública.

II — CLASSIFICAÇÃO DAS REUNIÕES 17

Estrutura e objectivos.

III — COMO DIRIGIR UMA REUNIÃO 19

1. Preparação.
2. Condução.
3. Conclusão.

IV — ADENDA 27

1. Disposições dos grupos.
2. Características dos intervenientes e reacções do dirigente.

IN
31

AS REUNIÕES, OS MÉTODOS E A VERDADE

1 — Recorda-me o chefe de secção Sr. José Manuel da Paz Pereira Mendes, em 6 do mês último: «Três anos após o meu ingresso na Direcção-Geral, foi distribuída a circular n.º 410–C, de 23 de Novembro de 1957. O assunto — convite aos funcionários para apresentarem trabalhos da sua iniciativa — esteve sempre presente no meu espírito, mas a oportunidade só agora surgiu.»

1.1 — Surgiu. Ainda bem. O novo apelo concretizado na circular n.º 781–C, de 8 de Junho p. p., parece estar a estimular os actuais chefes de secção. E Deus queira que estimule.

2 — «Reuniões — Princípios e prática de condução», eis o tema tratado neste opúsculo.

2.1 — Acentua-se desde já: o trabalho revela receptividade a novas fórmulas ou métodos de agir. Tem, logo por isso, mérito.

2.2 — Creio que o tema foi estudado e sintetizado tendo em vista não as necessidades da Direcção-Geral da Contabilidade Pública (naturalmente restritas neste sector), mas sim reuniões a efectuar em campos mais amplos, apresentando facetas mais diversificadas e complexas.

2.2.1 — Nas reuniões da Direcção-Geral da Contabilidade Pública presididas ou pelo director-geral ou pelos seus adjuntos ou chefes de repartição e, principalmente, nas reuniões efectuadas entre chefes de secção e os seus subordinados (quer se trate de reuniões de orientação, quer de simples transmissão de conhecimentos) a competência, a sinceridade, a singeleza, a maneira de «sentir» de quem expõe e a forma como consegue interessar quem ouve — é o mais importante.

2.2.2 — O diálogo tem as mesmas comezinhas exigências.

2.2.3 — No meio do trabalho, os laços afectivos que unem os colegas entre si exigem inteira autenticidade na forma de actuar.

2.3 — É nas reuniões em que se debatem os grandes problemas, em que fortes interesses morais e materiais se encontram em jogo, que se usam os esquemas e métodos de ataque e de defesa. Parece-me; e se assim for, bem bastam essas reuniões para o pensamento e o diálogo terem, logo de início, expressão poluída . . .

3 — Mas não há inconveniente — só há vantagem em que os funcionários a formar nesta Direcção-Geral meditem sobre o conteúdo desta bem elaborada síntese, baseada, aliás, em ampla e valiosa bibliografia.

3.1 — Compararemos e escolheremos ou elegeremos o melhor método . . . se um dia a vida profissional nos puser em face de um problema em que se imponha uma opção quanto à maneira de agir.

4 — Reflecti muito na frase de Nietzsche seleccionada pelo autor para apadrinhar o tema que se escolheu. Vai na página seguinte transcrita.

4.1 — Talvez as verdades mais preciosas sejam os métodos . . .; mas os métodos é que têm, na sua aplicação, de demonstrar a verdade, mesmo que não seja preciosa . . .

4.2 — Que me seja relevada esta modestíssima opinião.

Em 14 de Agosto de 1973.

Aureliano Felismino.

«As verdades mais preciosas são as que se descobrem em último lugar, mas as verdades mais preciosas são os métodos.»

NIETZSCHE

PREFÁCIO

1. Com o progresso da civilização, uma das mais flagrantes consequências da divisão do trabalho (que caracteriza a nossa época) é a do carácter colectivo da actividade humana: cada vez mais, na verdade, o homem necessita para produzir da colaboração dos restantes.

A direcção de uma empresa, de um organismo ou de um serviço é hoje uma tarefa complexa que pressupõe o conhecimento de factores psicossociológicos, entre outros, que incidem nos homens e nos grupos que fazem funcionar a actividade em que estão integrados.

Se é certo que a arte de dirigir um serviço se adquire largamente pela prática, mas não só, a evolução actual da sociedade tecnológica, a explosão dos conhecimentos e a extensão dos domínios de especialização obrigam os dirigentes e os quadros a completar os seus conhecimentos, desenvolver as suas capacidades, a dominar uma realidade cada vez mais complexa e a repensar os seus métodos de direcção e de gestão.

Assim, sucedem-se os congressos, encontros, mesas-redondas, simpósios, comissões, seminários, grupos de trabalho, colóquios, plenários, conselhos, assembleias, sessões, conferências, jornadas, ciclos de estudos — em suma, «reuniões», magnas ou restritas, que abordam as mais variadas matérias e questões.

2. O Estado não poderá desligar-se de um papel de dirigismo junto das economias particulares, orientando, controlando e criando ou facilitando os meios técnicos e financeiros precisos para que a iniciativa privada floresça da forma mais consentânea ou mais apropriada ao interesse nacional; cabe-lhe, portanto, recusar-se a ser um instrumento neutro, destinado a financiar simplesmente os gastos mais correntes da Administração Pública, para, pelo contrário, procurar converter-se numa verdadeira alavanca de impulso à política económico-social do País, numa época em que, sem perder de vista os valores morais e tradicionais legados pelos nossos antepassados, constituindo o único elo, sensível e de facto, entre a África

e a Europa, trairíamos uma missão que o Ocidente há-de reconhecer um dia se virássemos depreciativamente costas ao continente onde nascemos e onde estamos integrados por razões que ultrapassam as ligações geo-económicas que a ela, apesar de tudo, também nos prendem.

O esforço da hora presente recai simultaneamente tanto no sector privado como na Administração. Daí a necessidade íntima de contactos permanentes, formais ou informais, mas em que a «reunião» aparece sempre como meio aglutinador dos esforços comuns.

Neste e noutros aspectos os condicionalismos conhecidos têm dificultado a divulgação de práticas modernas de especialização e de actualização a vastas camadas de responsáveis e executantes no sector público, mau grado os esforços desenvolvidos por alguns organismos estaduais, designadamente aquele sob cuja égide é apresentado este modesto trabalho, mas cujas iniciativas, aliás, têm sido justamente apreciadas.

3. O fenómeno burocrático constitui um dos problemas-chave da sociologia e da ciência política moderna.

Uma organização de tipo burocrático integra uma série de empregos, de estatutos hierarquizados, comportando cada um um certo número de obrigações e privilégios definidos com precisão através de regras limitadas e específicas de cada estatuto. A cada emprego corresponde um domínio de competência e de responsabilidade. A autoridade, o poder de *contrôle,* provém do posto e não da pessoa que o ocupa.

Regra geral, toda a acção oficial se desenrola num quadro de regras preexistentes da organização. O sistema de relações entre os diferentes postos implica um alto grau de formalismo e uma definição clara das distâncias sociais entre os titulares de cada posto.

A burocracia maximiza a segurança profissional. O pessoal das burocracias é, em grande parte, constituído pelos indivíduos que valorizam a segurança acima de tudo.

A estrutura burocrática tende a eliminar completamente as relações pessoais e exerce uma pressão constante sobre o funcionário para que ele seja metódico, prudente, disciplinado e disciplinador.

Para que a burocracia funcione correctamente deve atingir um grau elevado de fidelidade no comportamento e de uniformidade nos modos de acção prescritos. Mas a adesão às regras, originariamente concebida como um meio, transforma-se e torna-se num fim. «Um valor instrumental acaba num valor final.» A disciplina, interpretada primeiramente como conformidade às regras, em qualquer situação, deixa de ser compreendida como uma medida correspondente a fins específicos e transforma-se num valor em si na organização da vida do burocrata. E isto conduz à rigidez e à dificuldade de adaptação.

Em resumo:

A burocracia, para ser eficaz, exige a fidelidade e o estrito cumprimento das regras;

O respeito pelas regras conduz a transformá-las em absolutas e não relativas aos fins procurados;

Isto cria obstáculos à adaptação a circunstâncias particulares que não foram previstas por quem fez os regulamentos;

Desta forma, os mesmos elementos que asseguram a eficácia nas condições gerais conduzem à ineficácia nas condições particulares.

Quatro traços essenciais permitem verificar a rigidez das rotinas das administrações públicas:

A extensão das regras impessoais;

A centralização — embora ultimamente atenuada — das decisões;

O isolamento de cada estrato ou categoria hierárquica, provocando o aumento da pressão do grupo sobre o indivíduo;

O desenvolvimento das relações de poder paralelas em volta das zonas de incerteza que subsistem.

São estes os dados elementares de um círculo vicioso burocrático, que consiste no seguinte:

As frustrações dos diferentes grupos, que não podem discutir as decisões que os vão afectar e que têm de submeter as suas actividades a um *contrôle* muito estreito, suscitam tais pressões que os chefes não se sentem muito seguros, pelo que as decisões são tomadas a um nível hierárquico suficientemente elevado ou afastado para escapar ao contacto directo. Se os funcionários que devem tomar as decisões não estão em contacto com aqueles que por elas serão afectados, reduzem-se as tensões mas persistem as frustrações e, através delas, a pressão para a centralização.

Este círculo vicioso torna impossível a concepção de uma política de mudança gradual e permanente, e pode-se concluir que um sistema de organização do tipo burocrático é um sistema que não só não se corrige em função dos seus erros, mas que também é excessivamente rígido para se adaptar, sem crise, às transformações que a evolução acelerada das sociedades industriais torna cada vez mais frequentemente imperativas.

Existem, evidentemente, pressões — e alguns sintomas — para a mudança desta situação, como existem resistências aos desejos de mudança.

No entanto, neste particular, é muito importante a bem verificada modificação do estado de espírito já latente em vários sectores da Administração Pública, fruto da reforma administrativa em curso e da difusão de um espírito novo, marcado por experiências inovadoras eivadas de preocupações com a aceleração do desenvolvimento sócio-económico e da formação e consolidação das comunidades de que não nos podemos alhear.

Por enquanto, as intervenções não podem ser decisivas e imediatas, mas a difusão do espírito de reforma e de evolução através da alta função pública não poderá deixar de ter consequências decisivas, não obstante a crise de recrutamento que se verifica, devido ao desprestígio dos empregos que comportam apenas actividades de rotina e ao desenvolvimento das garantias de estabilidade, segurança e independência oferecidas pelo sector privado — reclamando agora serviços reais, que tomem o passo à actividade de mero *contrôle*.

A difusão do espírito de reforma e de evolução, aludido anteriormente, tem contribuído para modificar o comportamento humano nas organizações estaduais mediante a prática e o gosto do trabalho de grupo, visando o conhecimento mútuo dos participantes, a ampla discussão dos temas em causa e a tomada mais rápida de decisões, o *contrôle* mais eficaz e a coordenação de actividades (tantas vezes concorrentes nos seus fins, mas divergentes nos meios disponíveis ou estruturais), o desenvolvimento dos conhecimentos e o aperfeiçoamento das capacidades.

Nasce aqui a necessidade da promoção do aperfeiçoamento profissional, o que se traduz em programação escolar, de resultados a longo prazo, e extra-escolar, de resultados mais imediatos, em instalações, em preparação de orientadores e de monitores e implica a criação ou reforço de toda uma complexa infra-estrutura envolvendo a actividade das entidades com responsabilidades nos problemas do ensino, da formação profissional e da reciclagem.

Como se sabe, a promoção profissional extra-escolar é um método de intervenção que procura, através da aplicação de técnicas pedagógicas, avançadas e produtivas, corresponder às exigências de constante aperfeiçoamento e actualização dos agentes da produção de bens e serviços.

Há, assim, que distingui-la da informação, a que corresponde um esforço de sensibilização — já experimentado com êxito nesta Direcção-Geral aquando dos trabalhos preparatórios da nova classificação das receitas e despesas públicas —, visando a percepção da existência de certos problemas em certos meios e compreender que entre a informação genérica e a formação podem situar-se níveis intermédios, função do tempo e do espaço.

Equivale isto a dizer que a necessidades diferentes devem corresponder diferentes fórmulas de ensino; a informação pode ser realizada através da difusão de obras apropriadas, de artigos, de relatórios de conferências ou reuniões, mas também através de cursos de pequena duração, da efectivação de seminários e colóquios, que, não raro, estarão na fronteira da formação profissional acelerada.

Nestes aspectos tem sido fecundo e frutuoso, conforme se aludiu, o esforço desenvolvido em várias iniciativas levadas a efeito pelo Gabinete de Estudos António José Malheiro.

«Há que fazer participar em concreto todos os homens dos benefícios que o engenho humano consiga arrancar ao domínio do mundo circundante.»

MARCELLO CAETANO

CLASSIFICAÇÃO DAS REUNIÕES

O funcionamento óptimo de cada um dos órgãos de um serviço ou de uma empresa não conduz necessariamente ao funcionamento óptimo dessa organização, a não ser que os referidos órgãos estejam entre si coordenados e harmonizados.

A coordenação é uma das funções essenciais do chefe e não deve ser delegada, sendo tão mais importante quanto maior for a delegação das outras funções. É uma tarefa permanente, aplicável aos pontos essenciais e não aos pormenores da execução.

Os métodos de coordenação tendem todos ao mesmo fim, sobrepor o interesse geral aos interesses particulares, e agem sobre os planos material e humano.

No plano material, as disposições que se tomem não devem ser contraditórias nem descontínuas; no plano humano, torna-se necessário motivar todos os responsáveis no mesmo sentido; e isto implica que cada interessado esteja informado dos problemas dos outros, que possa fazer valer o seu ponto de vista e que estejam previstas as arbitragens que se mostrem necessárias. Sendo assim, os métodos de coordenação resumem-se, afinal, na *reunião dos interessados.*

Segundo a sua estrutura, estas reuniões podem ser:

Ditatoriais: o chefe expõe os seus pontos de vista ou dá as suas ordens; é o único a usar da palavra e, por isso, o número dos participantes é indiferente, podendo até ser bastante elevado. Vantagens: rapidez, acção sequente imediata, respeito pela linha hierárquica. Desvantagens: falta de espírito de equipa, impedindo, ao fim e ao cabo, uma verdadeira coordenação;

Autocráticas: variante do tipo precedente em que o chefe interroga separadamente cada participante, originando, portanto, uma série consecutiva de diálogos; o número de participantes é necessariamente limitado. Vantagens: relativamente rápidas e permitindo já que cada participante exponha o seu ponto de vista. Inconvenientes: coordenação fictícia;

Segregativas: trata-se de falsas reuniões, na medida em que o chefe se limita a ouvir um subordinado privilegiado; são reuniões somente com inconvenientes, que devem eliminar-se;

Animadas ou reuniões-discussão: fórmula democrática e a melhor para resolver problemas, convindo também para a coordenação, corrente ou excepcional; o chefe é substituído por um animador, especializado na condução de reuniões, a não ser que ele próprio possua essa especialização; o número de participantes é limitado (15 a 20 participantes). Vantagens: todos os participantes podem exprimir-se livremente, pelo que se sentem vinculados às soluções encontradas; bom meio de coordenação, de criação de espírito de equipa. Desvantagens: há a possibilidade de serem excessivamente longas; as decisões podem ser influenciadas por uma maioria preestabelecida;

Livres: reuniões sem objectivo determinado, com ou sem animador e número reduzido de participantes (exemplo: um almoço entre os responsáveis).

Segundo o objectivo proposto, uma reunião será:

Transmissão de ordem: reunião ditatorial;
Informação descendente: idem, ou *ex cathedra* (conferência);
Informação ascendente: reunião autocrática;
Sondagem de opinião: idem, ou reunião-discussão;
Coordenação corrente: mista (autocrática e reunião-discussão) para informação ascendente, lateral e descendente. Há que fixar antecipadamente o local, dia e hora de realização, a duração prevista, a ordem do dia, etc.;
Coordenação excepcional: idem;
Resolução de um problema: reunião-discussão;
Sem fim determinado: reunião livre.

Naturalmente que a *reunião-discussão* é a mais difícil de realizar. Exige ampla preparação antecipada, que pode ser feita através de um questionário do tipo seguinte:

1. A reunião é realmente necessária? O assunto é urgente ou pode ser adiado para melhor oportunidade?
2. Os participantes são realmente os indicados para tomar posição e decidir nos assuntos de que se trata? Estarão aptos e habilitados a intervir com os documentos distribuídos previamente?
3. Os fins a atingir são claros e estão objectivados?
4. As possíveis decisões a tomar cabem nos limites da competência dos participantes?

COMO DIRIGIR UMA REUNIÃO

Decidida a efectivação da reunião, é necessário estabelecer o seu plano (fases, exposição introdutória, lista de assuntos, documentação) e regular problemas materiais (lugar, data, hora, convocatórias, implantação da sala, meios áudio-visuais).

Os resultados das *reuniões-discussão* dependem, em grande parte, das qualidades do «animador» — que não excluem a sua simpatia pessoal, a sua autoridade ou boa vontade. A par destes factores, o êxito resulta da atenção que se prestar aos seguintes aspectos fundamentais:

1. Preparação.
2. Condução.
3. Conclusão.

Verdade seja que as mais lógicas previsões podem muitas vezes ser frustradas num ou noutro aspecto, mas tanto a improvisação como a exagerada confiança em si próprio oferecem riscos bem maiores.

Analisemos, agora, cada um dos três factores anteriormente enunciados.

1. Preparação.

Antes da reunião o dirigente deverá:

Estudar o problema que servirá de tema à reunião (além dos já aludidos, de pura organização, que deverá orientar directamente), tendo em conta evitar as improvisações.

Quais os factos que originaram a convocatória e a situação que provocou o problema?

Quais as possíveis soluções?

Assim, o dirigente ou condutor da reunião, nesta fase preliminar, deverá operar em três tempos:

a) Numa folha de papel, fazer o estudo prévio do problema, respondendo às perguntas seguintes.

Perguntas relacionadas com a situação	Perguntas relacionadas com os participantes
● Quais os factos, as informações de que disponho?	● Que sabem eles sobre o problema?
● Qual é a minha própria responsabilidade no problema?	● Em que pode o problema interessá-los?
● Com que pessoas devo contactar antes da reunião para apoio, conselhos, opiniões, informações?	● Qual a responsabilidade que cabe a cada um?
	● Como levá-los a pensar que se trata do seu próprio problema?
	● Quais serão: — as suas possíveis reacções? — os pontos prováveis de discussão?
● Qual é o problema real?	
● Deverá dar lugar a discussão?	
● Que objectivo poderei atingir?	

b) Proceder à elaboração de fichas para registo das soluções e das possíveis acções, bem como de pormenores descobertos por mero acaso;

c) A fim de evitar demoras, fazer o cálculo da duração provável da reunião por fases ou assuntos.

O orientador consciente de uma reunião deve ter como ponto de honra começar e terminar à hora prevista, sem prejudicar o plano de acção, mas saber que a discussão normal do programa não deve exceder uma hora e meia, quando muito duas horas. Quando se ultrapassa este limite, a atenção do grupo afrouxa, e ter-se-á de prever a realização de várias sessões, se a importância do assunto em discussão o justificar.

2. Condução.

a) Os resultados das reuniões de coordenação corrente (que integram, como se disse, as do tipo *reuniões-discussão*) dependem, em grande parte, das qualidades do dirigente ou «animador», que, geralmente, segue uma ordem cronológica deste tipo:

Apresentar-se, se não é conhecido do todos os participantes, acolhendo-os com um sorriso, uma palavra amável, contribuindo, assim, para a criação de um bom ambiente de trabalho;

Começar à hora marcada;

Provocar a apresentação dos participantes, caso eles não se conheçam já;

Estabelecer um ambiente de à-vontade, abordando o tema de uma maneira clara e precisa;

Escrever, num quadro próprio e em lugar visível, o assunto geral da reunião e as fases de discussão previstas (no caso de previamente não ter sido distribuída a agenda respectiva);

Fazer a exposição introdutória;

Abrir a discussão, pondo questões já preparadas;

Dirigir a discussão;

Saber escutar. Depois de fazer as perguntas, deixar que os participantes respondam, cuidando que todos os presentes participem efectivamente nos trabalhos, de modo que a reunião seja, de facto, um trabalho de grupo;

Evitar os desvios dos assuntos propostos, geradores de conflitos, tendo em conta que cada participante tem a sua própria maneira de ser, os seus problemas pessoais. Não se chocar se um tomar a atitude deliberada de ficar calado, outro a de sorrir desdenhosamente, outro a de passar o tempo a falar com o companheiro do lado, outro a de se colocar, sistematicamente, na oposição. Ter em conta as características psicossomáticas do grupo assistente, pois cada pessoa carece de um tratamento especial: estimular ou moderar os participantes;

Evitar as ideias gerais, obrigando à concretização;

Fazer o ponto da reunião, de vez em quando;

Expor os seus pontos de vista no fim de cada participação, ilustrando as suas intervenções com exemplos ou anedotas apropriadas;

Prever momentos de pausa, para reflexão de ideias;

Submeter à crítica do grupo cada uma das soluções encontradas e escolher a melhor de acordo com o problema, os factos, as finalidades e as possibilidades, pondo em evidência as contribuições de cada participante;

Sublinhar os passos que, nesse sentido, forem sendo dados, e inscrevê-los;

Resumir a discussão, antes de passar a novo ponto da agenda dos trabalhos;

Resumir o conjunto da discussão, associando os participantes às conclusões finais, salientando os pontos de acordo e de desacordo;

Determinar e expor as consequências que a reunião possivelmente terá.

b) Em todo este trabalho, o dirigente ou «animador» usará de perguntas que podem classificar-se em função das respostas e da atitude dos participantes.

Classificação em função das respostas:

Pergunta fechada: apenas uma resposta possível; usa-se para aprofundar certo ponto, terminar uma discussão, levar a uma conclusão;

Pergunta com alternativa: duas respostas possíveis (sim ou não); usa-se com idêntica finalidade à da anterior;

Pergunta comportando escolha (pergunta limitada): várias respostas possíveis, mas em número limitado; usa-se para moderar uma discussão;

Pergunta aberta: uma infinidade de respostas possíveis; usa-se, por exemplo, para sondar a opinião dos participantes.

Classificação em função da atitude dos participantes:

Pergunta directa: dirigida a um determinado participante; usa-se para estimular, moderar, aprofundar, para levar a uma conclusão;

Pergunta geral: dirigida ao conjunto dos participantes; usa-se para estimular, sondar opiniões.

c) Acontece, porém, que a probabilidade de encontrar a solução de um problema aumenta com o número e qualidade das ideias suscitadas por esse mesmo problema, para o que existem métodos já esquematizados:

Métodos clássicos: apelam para a memória e experiência, partindo do princípio de que já se resolveu um problema idêntico cuja solução pode ser copiada ou adaptada; têm o inconveniente de não dar senão um número limitado de soluções, entre as quais pode não se encontrar a que seria a melhor, e de não serem progressivos, na medida em que estão fora de causa novas direcções possíveis.

Métodos analíticos:

Método da lista de *contrôle* — consiste na organização de listas assinalando as zonas de pesquisa, tendo em mente que nada seja esquecido ou negligenciado.

Exemplo de uma lista de *contrôle* simples e de aplicação geral:

Procurar outros usos.
Adaptar.
Modificar.
Aumentar.
Diminuir.
Substituir.
Arranjar.
Inverter.
Combinar.
Dissociar.

Método da lista de atributos ou lista quantitativa — consiste no estabelecimento de uma lista de atributos ou qualidades de um problema, mudando-se ou modificando-se depois cada atributo ou grupo de atributos no maior número possível de formas possíveis.

Tanto este método como o antecedente aplicam-se para modificar ou melhorar um procedimento existente.

Métodos de livre associação: têm por fim a expressão de toda e qualquer ideia que acuda ao espírito; irracionais e anárquicos, estão muitas vezes na origem de soluções inteiramente novas e válidas:

Desencadeamento de ideias — é um método de pesquisa colectiva, permitindo a expressão de opiniões que normalmente não seriam manifestadas por receio de julgamentos de in-

competência ou falta de seriedade; no decurso das reuniões é, portanto, proibida a crítica e a apreciação das ideias expostas. A expressão de ideias aparentemente fantasistas é favorecida porque essas ideias podem, por associação, suscitar outras aproveitáveis. Assim, as ideias vão sendo inscritas à medida do seu aparecimento, o que facilita a discussão pelo grupo. É evidente que, para se obterem resultados apreciáveis, são indispensáveis grupos de trabalho heterogéneos, mas sem diferenças hierárquicas importantes.

Método de William Gordon — visa a obtenção rápida de uma solução que, por isso, corre o risco de ser superficial. Sendo igualmente de pesquisa colectiva, apenas o «animador» do grupo conhece o problema a resolver e o assunto da reunião é fixado em relação com ele, mas de forma que não se lhe conheça a natureza exacta.

Compete, portanto, ao «animador», conduzindo e orientando a discussão, compreender as relações existentes entre as ideias expressas e o verdadeiro problema.

Métodos de relações forçadas: baseiam-se no conhecimento de relações fora do habitual, utilizadas como ponto de partida para associações livres:

Método de enumeração — consiste no estabelecimento de uma lista de ideias, relacionadas ou não entre si, procurando-se depois as relações de cada ideia com as restantes.

Método do catálogo — igualmente a partir de uma lista de ideias, escolhem-se, ao acaso, duas, entre as quais se procura estabelecer uma relação.

Catálogos de ideias: este método assenta sobre a ideia de que é inútil procurar resolver o que já foi decidido. É, aliás, uma verificação que está também na base dos métodos clássicos. Simplesmente, nos catálogos de ideias sistematizam-se e classificam-se as ideias obtidas em reuniões anteriores. São úteis quando é necessário chegar rapidamente a uma solução, mas devem estimular e não contribuir para a estagnação da imaginação.

d) O dirigente ou «animador» não é o único responsável. É o elemento do conjunto que influencia e é influenciado, ajuda e é ajudado, anima e é animado.

Pode dizer-se: «Para bem dirigir uma reunião é essencial que o orientador tenha perfeito conhecimento da conclusão que deseja fazer enunciar pelos membros do grupo.»

Por outras palavras, a habilidade do orientador de uma reunião permitir-lhe-á alterar, subtilmente, as decisões tomadas, bem como «manejar» os espíritos, dentro de uma honestidade intelectual — qualidade que deve possuir em elevado grau.

Mas os participantes?

Vimos a amplitude que uma reunião pode tomar e, implicitamente, a heterogeneidade dos seus elementos participantes, tantas vezes geradores de tensões mais ou menos graves entre o orientador ou entre si próprios.

Reunir pressupõe a ideia de formar e manter activa a rede dupla de comunicação no seio do grupo, exigindo uma grande delicadeza de atributos.

Quando entram na sala de reunião, os homens levam consigo as suas paixões, preconceitos, ressentimentos, opiniões verdadeiras ou falsas, com ou sem fundamento, e os caracteres totalmente diferentes chocam-se, reagem, por vezes violentamente, em sentidos opostos, mesmo sob influências idênticas. O dirigente tem — ou deve ter — a consciência de que o grupo trabalha incessantemente em dois planos diferentes, um de ordem intelectual, outro afectivo. Quando a emoção suplanta a lógica, os choques são inevitáveis.

Essas tensões, sobretudo de carácter emocional, constituem o inimigo das boas comunicações: é necessário o dirigente descobrir a sua causa secreta e isso não é tarefa fácil, porque entra no domínio amplo da psicologia dos grupos — e daqui os membros de um grupo de discussão (quantas vezes apenas dotado de um saudável espírito de pluralismo) agirem e reagirem em função da personalidade do seu orientador, da sua própria personalidade e da do grupo, no seu confronto.

3. Conclusão.

Como se referiu, o êxito de uma reunião resulta da atenção que o dirigente ou «animador» prestar a três factores: «preparação, condução e conclusão».

Analisadas as fases de «preparação» de uma reunião — que pode não ser exclusiva do dirigente, pois pode socorrer-se de colaboradores especializados —, resumindo agora as suas três obrigações de «condução» — perguntar, ouvir, desfazer o clima de tensão que porventura se produza —, acrescenta-se o terceiro factor: saber secretariar.

Compete-lhe anotar e ordenar as contribuições positivas de cada membro no decurso das etapas em que dividiu a reunião. Existe um certo paralelismo entre esta tarefa e a de tomar apontamentos ou notas no decorrer de uma conferência; com uma diferença para pior: em vez do resumo de uma palestra ou conferência bem ordenada, houve necessidade de apanhar no ar as ideias mais desordenadas, extrair a sua essência e anotá-las com a preocupação constante de assegurar a concordância do grupo, destacar os factos, definições, acordos e sugestões, de modo a servir de base à acta da reunião ou ao resumo da reunião.

Tarefa ingrata — mesmo entre os presentes nem todos se recordarão de tudo o que foi dito durante a sessão —, pois pode, igualmente, vir a interessar pessoas que não tenham tomado parte na reunião. Naquele resumo deverá ser dado realce aos pontos que mereceram o acordo dos membros do grupo, às divergências de opinião que surgiram entre os vários membros, às perguntas feitas mas não examinadas em pormenor e que deverão, possivelmente, ser objecto de novo estudo, às decisões tomadas e ao *contrôle* previsto para a sua execução.

O dirigente não se deve sentir obrigado a registar todas as questões levantadas, todas as intervenções feitas. Será, até, preferível não discriminar ninguém em especial, salvo quando pode parecer que se pretende esconder uma divergência ou um ponto de vista de uma minoria.

«Se é certo que não vamos aceitar o falso pelo verdadeiro, também é certo que não vamos pronunciar o nosso juízo senão sobre o que tivermos devidamente esclarecido.»

DESCARTES

ADENDA

Pensa-se ser vantajoso incluir neste trabalho alguns esclarecimentos e esquemas que não foram introduzidos na devida oportunidade, não só por falta de encadeamento lógico, mas também por constituírem elementos auxiliares para a melhor compreensão de alguns dos assuntos abordados.

Tais são:

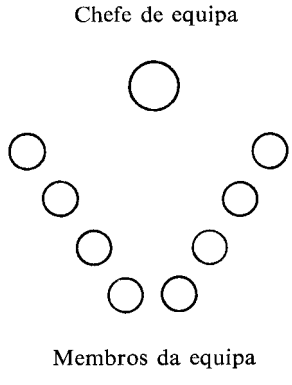
1. Disposições possíveis dos grupos em reunião;
2. Características temperamentais dos indivíduos durante uma reunião e a forma de tratamento que merecem ao dirigente.

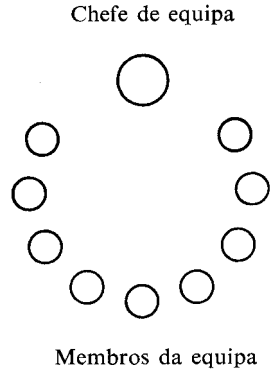
Assim:

1. A colocação dos grupos em reunião pode contribuir decisivamente para os resultados desta.

   Os membros da equipa colocar-se-ão de maneira que possam ver-se uns aos outros sem dificuldades e os olhares se possam encontrar quando falam, não obrigando a posições não só incómodas mas que impedem a comunicação.

   Eis algumas disposições possíveis:



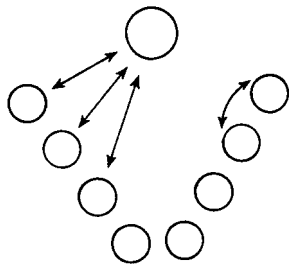


A equipa é um grupo activo. Para que isso se consiga, terão de:

Dar atenção uns aos outros;
Ouvir-se;
Procurar responder ao que foi dito e não lançar novas ideias que vão abafar as que estão em discussão;
Não querer falar sempre;
Evitar as intervenções muito longas, que ocupando mais tempo tiram oportunidade às outras;
Não se calar, pensando que o que tem para dizer nada vale.

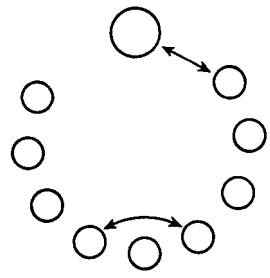
Algumas formas de participação:

Chefe de equipa



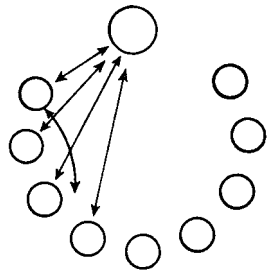
Nesta equipa há duas conversas diferentes

Chefe de equipa



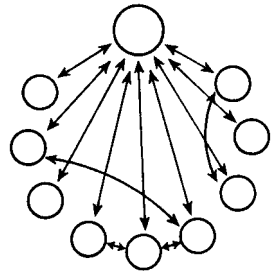
Só um fala: o chefe

Chefe de equipa



Só um pequeno número trabalha

Chefe de equipa



O grupo de discussão ideal

2. As reacções pessoais dos assistentes são variáveis e o orientador deve estar prevenido para enfrentá-las decisivamente.

Tipo do participante	Reacção do orientador
● O «eterno perguntador»: pretende atrapalhar ou obter a opinião do orientador, tentando apoiar o seu ponto de vista.	● Devolve as perguntas ao grupo. Não resolve os problemas pela tomada de qualquer partido.
● O «conflituoso»: gosta de ferir os outros ou tem legítimas razões de queixa.	● Não perde a calma, esclarecendo que considera o problema com a maior boa vontade, mas em particular. Defende-se com a desculpa da falta de tempo.
● O «trapalhão»: levanta questões com frequência e opõe-se sistematicamente aos outros por prazer ou quando está em causa a sua preocupação pessoal.	● Tenta isolar o que houver de proveitoso nas suas intervenções, depois abordando outro assunto. Não se deixa confundir. Fala com ele a sós.
● O «obstinado»: ignora os pontos de vista dos outros. Nada quer aprender.	● Une o grupo contra ele. Diz-lhe o prazer em estudar a pergunta a sós. Pede-lhe para, de momento, aceitar o ponto de vista do grupo.
● O «sabe-tudo»: pretende impor a todos a sua opinião. Pode estar bem informado ou ser um simples fala-barato.	● Calá-lo com perguntas embaraçosas. Reforça a confiança do grupo, para não ser influenciado por este tipo de participante.
● O «mudo voluntário»: não tem interesse por nada. Considera-se superior ou abaixo do assunto em discussão.	● Tenta despertar o seu interesse pedindo-lhe a sua opinião sobre qualquer ponto que conheça. Faz referência ao respeito que a todos merece a sua experiência, mas sem exagero, levando o grupo a compreender a sua intenção. Explica melhor o que ele não compreender.
● O «tipo fixe»: sempre pronto a ajudar. Seguro de si próprio. Convencido.	● É um auxiliar durante as discussões. Procura obter a sua contribuição, utilizando-o com frequência. Agradecer-lhe.
● O «fala-barato»: fala de tudo sem parar, salvo do assunto em causa.	● Cortar «à faca»: «Sr. X, parece-me bem que já nos afastámos do assunto! Se nem assim se calar, olhar ostensivamente para o relógio.
● O «tímido»: tem ideias. Tem dificuldade em dominá-las.	● Dirige-lhe perguntas fáceis. Ajudá-lo. Infunde-lhe confiança em si mesmo. Chama a atenção dos outros para as suas boas intervenções.
● O «homem de ideias fixas»: tem ideias que o escravizam e é absolutamente dominado por elas. Uma vez posto a falar sobre essas ideias, nunca mais pára. É de grande susceptibilidade.	● Reconduzi-lo ao assunto. Aproveita as ideias que possa emitir. Tenta compreendê-lo. Trata-o com delicadeza.

Tipo do participante	Reacção do orientador
● O «homem dos apartes»: é distraído. Pode muito bem ser que fale do assunto em discussão, mas também pode abordar qualquer outro.	● Interpelá-lo por meio de uma pergunta fácil, directa, colocando o seu nome no início da frase. Retoma a ideia expressa em última instância pelo grupo e pede-lhe a sua opinião.
● O «homem dos colarinhos altos»: dirige-se ao grupo de forma superior. Nunca se mistura com ele.	● Não anula a sua susceptibilidade. Não o critica. Se ele se enganar, utiliza a técnica dubitativa: «Sim, mas . . .»

BIBLIOGRAFIA

Técnicas de Condução de Reuniões — Riccardo Riccardi.

Como Dirigir Uma Reunião — André Coqueret.

Como Trabalhar com Grupos — Harleigh Trecker.

Dinâmica de Grupo — Cartwright-Zander.

Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento em Relações Humanas — Pierre Weil.

Empresa (Revista de temas económico-sociais).

O Escritório (Revista de divulgação técnica e aperfeiçoamento dos profissionais de escritório).

Boletim Informativo (Revista do Sindicato Nacional dos Profissionais de Escritório do Distrito de Lisboa).

Produtividade Administrativa — Dr. Fernando da Silveira.

Psicologia Social das Empresas — André Le Gall.

O & M Bulletin.

Management — *Direcção de Empresas.*

GABINETE DE ESTUDOS ANTÓNIO JOSÉ MALHEIRO

A) Publicações diversas

EM 1945:

1 — *Organização do Programa dos Concursos para as Diferentes Categorias do Quadro do Pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)

EM 1949:

2 — *20 Anos de Administração Pública,* pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada.)

EM 1950:

3 — *Instruções para o Processamento de Folhas de Despesa e Requisições de Fundos.* (Esgotada.)

EM 1951:

4 — *Finanças Nacionais,* pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa. (Esgotada.)
5 — *Palestras Profissionais Destinadas aos Opositores a Concurso para Preenchimento de Vacaturas de Chefes de Secção do Quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)
6 — *A Macroeconomia e a Ciência das Finanças,* pelo Dr. Joaquim José de Paiva Corrêa. (Esgotada.)

EM 1952:

7 — *Servidores Civis Subscritores da Caixa Geral de Aposentações Vítimas de Desastre em Serviço.* (Instruções tendentes a facilitar a execução do Decreto-Lei n.° 38 523, de 23 de Novembro de 1951.)
8 — *Apontamentos para Segundos-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.° 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada.)
9 — *Apontamentos para Primeiros-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.° 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada.)

EM 1953:

10 — *Orçamento Geral do Estado.* (Instruções elaboradas nos termos do n.° 4 da Portaria n.° 14 389, de 18 de Maio de 1953, a observar pelos serviços na organização dos projectos de orçamento e pelas repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública na sua coordenação e informação.) (Esgotada.)
11 — *Subsídios para a Organização do Balanço do Estado.* (Esgotada.)
12 — *Apontamentos para Terceiros-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.° 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada).

EM 1954:

13 — *Abono de Família dos Servidores do Estado.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.° 39 844, de 7 de Outubro de 1954.) (Esgotada.)

14 — *Apontamentos para Aspirantes,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.° 11 039, de 27 de Julho de 1945. (Esgotada.)

EM 1955:

15 — *Normalização de Informações e Forma de Apresentação de Processos.* (Esgotada.)

16 — *Os Primeiros Dez Anos de Vida do Gabinete de Estudos António José Malheiro,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

EM 1956:

17 — *Aquisições do Estado, Autorização de Despesas e Dispensa de Concurso Público e Contrato Escrito* (artigo 14.° da Lei n.° 2079, de 21 de Dezembro de 1955). (Esgotada.)

18 — *Contas de Exploração e de Estabelecimento das Empresas do Estado* (estrutura do mapa n.° 2 do preâmbulo do Orçamento Geral do Estado).

19 — *Rendimento Médio.* (Esgotada.)

20 — *Orçamentos Privativos.* (Instruções elaboradas nos termos do n.° 5.° da Portaria n.° 16 009, de 19 de Outubro de 1956, para preenchimento dos impressos a utilizar na apresentação a visto ministerial dos orçamentos privativos dos serviços, aprovadas por despacho de S. Ex.ª o Ministro das Finanças, de 29 de Outubro de 1956.) (Esgotada.)

21 — *Despesas de Anos Económicos Findos.* (Esgotada.)

22 — *«Contrôle» do Trabalho em cada Uma das Secções.* (Esgotada.)

EM 1957:

23 — *Remunerações Acessórias. Regime de Abonos na Acumulação de Cargos. Ajudas de Custo.* (Decreto-Lei n.° 40 872, de 23 de Novembro de 1956.) (Instruções para a sua execução aprovadas por despacho de S. Ex.ª o Ministro das Finanças, de 4 de Janeiro de 1957.) (Esgotada.)

24 — *Para Uma Melhor Consciência Administrativa:* 1. *Vamos Racionalizar a Utilização dos Impressos?* (Esgotada.)

25 — *A Selecção do Pessoal para Funções de Chefia.* (Esgotada.)

26 — *Comissão de Compras da Direcção-Geral da Contabilidade Pública. Seu Funcionamento.* (Esgotada.)

27 — *Para Uma Melhor Consciência Administrativa:* 2. *Vamos Racionalizar a Utilização dos Artigos de Expediente?* (Esgotada.)

28 — *O Fundador do Gabinete de Estudos António José Malheiro.* (Palestra proferida em 14 de Junho de 1957 pelo director-geral da Contabilidade Pública, Dr. Aureliano Felismino, na inauguração de uma sala de cursos.) (Esgotada.)

29 — *I Seminário para Opositores ao Concurso para Chefes de Secção.* (Esgotada.)

30 — *A Escola Nacional de Administração em França.* (Esgotada.)

31 — *Despesas Públicas — Seus Efeitos Económicos.*

32 — *Actividades Económicas de Serviços do Estado — Uniformização da Escrita Digráfica e Sua Ligação com a Contabilidade Orçamental.* (Esgotada.)

EM 1958:

33 — *Abono de Família dos Servidores do Estado.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.° 39 844, de 7 de Outubro de 1954, com as alterações que lhe foram introduzidas pelos Decretos-Leis n.ºs 41 523 e 41 671, respectivamente de 6 de Fevereiro e de 11 de Junho de 1958.) (Esgotada.)

EM 1959:

34 — *Método a Seguir na Conferência de Recibos e Averbamento Destes nas Autorizações de Pagamento.* (Esgotada.)

35 — *A Estrutura e o Funcionamento do Ministério das Finanças — A Importância e a Estrutura das Receitas e Despesas Públicas em Função do Desenvolvimento Económico do País.* (Esgotada.)

36 — *Inauguração da Biblioteca e Tarefas Adicionais para 1959.* (Esgotada.)

37 — *II Seminário — Apreciação e Discussão do Trabalho do Primeiro-Oficial Luís Gonzaga Fernandes Tavares, Subordinado ao Título: «Novas Perspectivas no Domínio da Ciência das Finanças».* (Esgotada.)

38 — *Valorização Profissional do Pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Palestra proferida pelo chefe da 12.ª Repartição, Dr. Henrique Daries Louro.) (Esgotada.)

39 — *Colóquio entre os Chefes de Secção da Conta sobre Métodos de Conferência de Recibos, das Contas de Pagamento e Averbamento das Autorizações Expedidas.* (Esgotada.)

40 — *Tabelas de Abonos e Descontos ao Pessoal do Ensino Primário e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)

41 — *Tabelas para o Cálculo e Processamento de Abonos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério da Economia.* (Esgotada.)

EM 1960:

42 — *A Simplificação Efectuada no Orçamento de 1960 nos Agrupamentos das Receitas Públicas.* (Palestra proferida pelo adjunto do chefe da 1.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.) (Esgotada.)

43 — *O Problema da Mecanização do Processamento dos Abonos dos Servidores e Pensionistas do Estado.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.) (Esgotada.)

44 — *Construir o Futuro sobre as Posições Conquistadas.* (Palavras proferidas em 27 de Abril de 1960 pelo Dr. Aureliano Felismino, no Gabinete de Estudos António José Malheiro. (Esgotada.)

45 — *Abonos às Famílias de Falecidos Servidores.* (Instruções para a execução do Decreto-Lei n.º 42 947, de 27 de Abril de 1960, e Portaria n.º 17 698, da mesma data, aprovando os modelos de impressos a utilizar.) (Esgotada.)

46 — *Organização e Métodos nas Repartições da Direcção-Geral da Contabilidade Pública,* pelo Dr. Fernando Natividade Alves, adjunto do director-geral da Contabilidade Pública. (Esgotada.)

47 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Assalariados de Carácter Permanente Colocados nos Serviços (sem Autonomia) Regionais do Ministério da Economia e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)

48 — *Palestras Proferidas pelo Director-Geral da Contabilidade Pública da Suíça, Dr. Maurice Heimann.*

49 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários dos Serviços Regionais do Ministério das Finanças.* (Esgotada.)

50 — *Elementos para a Montagem da Contabilidade Digráfica de Um Estabelecimento do Estado com Autonomia Administrativa e Financeira,* pelo Dr. Jorge Naves. (Esgotada.)

51 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Magistrados e Funcionários dos Tribunais do Trabalho e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)

52 — *Para Uma Classificação Económica das Despesas Públicas.* (Ensaio), pelo primeiro-oficial António Faria Moita.

O Princípio Hedonístico e a Produtividade dos Serviços Públicos — Manifestações Espontâneas e Providências Adequadas através dos Tempos, pelo segundo-oficial João Maria da Silva. (Esgotada.)

53 — *Trabalhos de Remodelação do Arquivo Geral da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)

54 — *Colóquio entre os Chefes das Secções de Liquidação sobre Métodos a Seguir na Conferência de Folhas (das 2.ª e 3.ª classes de despesas) e de Requisições de Fundos.* (Esgotada.)

EM 1961:

55 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)

56 — *Organização e Métodos — Algumas Notas.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.)

57 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Assalariados de Carácter Permanente Colocados nos Serviços (sem Autonomia) Regionais do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)

58 — *Contabilidade do Estado — Balanço — Ponto do Programa do Concurso para Chefes de Secção.* (Palestra proferida pelo chefe da 2.ª Repartição, Raul da Silva Baptista.) (Esgotada.)

59 — *A Classificação das Despesas Públicas e a Progressão do Sector Extraordinário — Alguns Subsídios para Facilitar o Estudo dos Seguintes Pontos: Balança Comercial e Balança de Pagamentos; Rendimento Nacional.* (Noções.) (Palestras proferidas pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos.) (Esgotada.)

60 — *Temas de Administração Pública,* pelo primeiro-oficial António Leal Telo. (Esgotada.)

EM 1962:

61 — *Trabalhos Dactilográficos — Alguns Conselhos para o Seu Aperfeiçoamento.* (Palestra proferida pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dario Gonçalves.)

62 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários do Estado e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)

63 — *Apontamentos para Terceiros-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 18 596, de 14 de Julho de 1961. (Esgotada.)

64 — *Instruções para a Contabilização Geral das Receitas e Despesas dos Serviços com Autonomia Administrativa.* (Esgotada.)

65 — *Apontamentos para Segundos-Oficiais,* de harmonia com o programa dos concursos aprovado pela Portaria n.º 18 596, de 14 de Julho de 1961. (Esgotada.)

66 — *Política Profissional.* (Palavras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública, Dr. Aureliano Felismino, no acto de posse dos novos terceiros-oficias realizado em 26 de Novembro de 1962.) (Esgotada.)

EM 1963:

67 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Regionais do Ministério da Justiça e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.* (Esgotada.)

68 — *Necessidade de Formar e Aperfeiçoar o Pessoal Burocrático,* pelo Dr. António Júlio Simões de Aguiar. (Esgotada.)

69 — *Instruções para a Escrituração do Livro de Contas Correntes com as Dotações Orçamentais. (Serviços com Autonomia Administrativa.)* (Esgotada.)

70 — *Instruções para a Escrituração do Livro de Contas Correntes com as Dotações Orçamentais. (Serviços sem Autonomia Administrativa.)* (Esgotada.)

71 — *Instruções a Observar na Liquidação dos Abonos dos Servidores e Pensionistas do Estado a Incluir em Folhas a Elaborar por Processo Mecanográfico.*

72 — *Reorganização dos Serviços da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Esgotada.)

73 — *Alguns Aspectos da Intervenção do Estado na Vida Económica,* pelo segundo-oficial Diogo Pires Neves. (Esgotada.)

EM 1964:

74 — *A Expansão da Despesa Extraordinária e o Problema da Sua Cobertura,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

75 — *Organização e Métodos — Serviços de «Entrada» e de «Conta».* (Instruções a observar pelas repartições da contabilidade pública na utilização dos respectivos impressos, aprovadas por despacho ministerial de 29 de Junho de 1954.)

76 — *Preparação de Formadores de Pessoal para a Execução de Novas Técnicas,* pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada.)

77 — *Aspectos Económicos e Financeiros do Orçamento do Ministério das Obras Públicas,* pelo segundo-oficial Diogo Pires Neves. (Esgotada.)

EM 1965:

78 — *Elementos de Planificação Administrativa,* pelo primeiro-oficial João Maria da Silva. (Esgotada.)

79 — *Organização e Métodos — Serviço Permanente de Correio.* (Estudo.) (Esgotada.)

80 — *Les Nouvelles Techniques de Préparation et d'Aménagement du Budget,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

81 — *Pratiques Administratives Appliquées à la Direction Générale de la Comptabilité Publique du Portugal,* pelo Dr. Aureliano Felismino. (Esgotada.)

EM 1966:

82 — *Subsídio Eventual de Custo de Vida.*

83 — *Normalização de Informações e Forma de Apresentação de Processos.* (2.ª edição corrigida e aumentada.) (Esgotada.)

EM 1967:

84 — *Integração Económica Nacional,* pelos chefes de secção Manuel Marques de Almeida e Manuel Martins Saraiva.

85 — *Normalização de Expediente dos Serviços do Estado para a Direcção-Geral da Contabilidade Pública.* (Propostas, ofícios e outro expediente de uso geral ou restrito). (Esgotada.)

86 — *Subsídio Eventual de Custo de Vida* — 2.ª parte.

87 — *Aptidão Individual para o Exercício de Funções de Chefia,* pelo chefe de secção João Maria da Silva. (Esgotada.)

88 — *Despesas com as Forças Militares Extraordinárias Destacadas nas Províncias Ultramarinas,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

89 — *Aperfeiçoamento Orgânico e Funcional dos Mercados Monetário e Financeiro,* pelo chefe de secção Manuel Marques de Almeida.

EM 1968:

90 — *Actes de Gestion du Personnel qui Favorisent la Coopération Interministerielle,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

91 — *Casos Técnicos Especiais.*

92 — *Subsídio Eventual de Custo de Vida* — 3.ª parte.

93 — *Recours à des Experts et Conseillers,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

94 — *Missão do Ministério das Finanças,* pelo Dr. Aureliano Felismino.

95 — *Na Base: Dirigentes, Chefes e Executantes Capazes.* Selecção e coordenação dos chefes de secção Manuel Marques de Almeida e Manuel Martins Saraiva.

96 — *Evolução da Técnica Mecanográfica Resultante da Utilização de Ordenadores Electrónicos,* por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

97 — *Pensões a Cargo do Ministério das Finanças,* pelo chefe de secção Armando Furtado Saraiva.

98 — *Abono de Família aos Servidores do Estado,* pelo Dr. Jorge Naves, chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões.

99 — *Despesas com Obras, Aquisições e Outros Encargos dos Serviços do Estado.*

100 — *A Desvalorização do Esterlino,* pelo chefe de secção Luís Gonzaga Fernandes Tavares.

EM 1969:

101 — *Conta Geral do Estado — Mecanização da «Conta dos Pagamentos» — 1.ª Fase: «Contrôle» Mecanográfico dos Pagamentos — Eliminação do «Averbamento»*, por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

102 — *Simplificação Administrativa no Âmbito da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.*

103 — *Instruções para o Processamento de Folhas de Despesa e Requisições de Fundos.*

104 — *Equilíbrio e Execução Orçamental*, pelo chefe de secção João Maria da Silva.

105 — *O Elemento Humano na Vida Profissional dos Funcionários*, pelo chefe de secção António Leal Telo.

106 — *A Preparação Técnica dos Funcionários em Face do Desenvolvimento dos Serviços*, pelos primeiros-oficiais Francisco de Jesus Nunes, João Maria Serejo e Carlos Neves Gomes.

107 — *Balança Económica Nacional — Suas Determinantes*, pelos chefes de secção Manuel António Cordeiro Ferreira e Aires da Graça Baptista.

EM 1970:

108 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários do Estado e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

109 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Descentralizados do Ministério das Finanças e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

110 — *Tabelas de Abonos e Descontos ao Pessoal do Ensino Primário e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

111 — *Tabelas de Abonos e Descontos aos Funcionários Colocados nos Serviços Descentralizados do Ministério das Obras Públicas e Principais Regras a Observar no Seu Cálculo e no Processamento das Respectivas Folhas.*

112 — *Esboço de Um Balanço do Estado por Variações Patrimoniais — Sua Aplicação à Gerência de 1969*, pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.

113 — *Nova Classificação das Receitas e Despesas Públicas*, pelo chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.

114 — *Pesquisa de Novas Técnicas*, pelo grupo de trabalho presidido pelo adjunto do Director-Geral da Contabilidade Pública, Dr. Sabino Silva da Costa Teixeira.

115 — *A Desvalorização do Esterlino* — 2.ª parte. Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.

EM 1971:

116 — *Balanço da Tesouraria do Estado.* Ensaio com referência a 31 de Dezembro de 1969, pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares.

117 — *Instruções para a Execução do Decreto-Lei n.º 305/71, de 15 de Julho*, pelo chefe de Repartição Joaquim das Neves Santos.

118 — *Oscilações Cambiais* (o franco francês e o marco alemão). Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.

119 — *Pagamento dos Vencimentos por Depósito em Contas Bancárias à Ordem dos Servidores do Estado.*

120 — *Casos Técnicos Especiais* — II vol. Coordenação do chefe de secção Luís Gonzaga Fernandes Tavares.

121 — *Pensões.*

EM 1972:

122 — *Modificações ao Orçamento Geral do Estado* — Elementos destinados a auxiliar a execução do Decreto-Lei n.º 54/72, de 15 de Fevereiro, pelo chefe de secção Manuel Marques de Almeida e pelo primeiro-oficial Manuel Guerreiro Dias.

123 — *Contabilidade Nacional-Contabilidade do Estado — Suas Perspectivas na Administração Pública dos Estados Modernos* — Noções e aspectos gerais, pelo primeiro-oficial Raul da Conceição Rodrigues.

124 — *Adenda aos Apontamentos para Terceiros-Oficiais.*

125 — *Suplemento Eventual.* — Elementos para a boa execução do Decreto-Lei n.º 457/72, de 15 de Novembro.

126 — *Abono de Família dos Servidores do Estado* — Instruções para a sua execução.

127 — *Pensões a Cargo do Ministério das Finanças.* Relatado pelo chefe de secção Armando Furtado Saraiva.

128 — *Oscilações Cambiais* (o franco francês e o marco alemão) — 2.ª parte. Coordenação do chefe de secção António Cordeiro de Mendonça Freitas.

129 — *Instruções para a Execução do Orçamento das Receitas do Estado para 1973.*

EM 1973:

130 — *Balanço da Tesouraria do Estado (Sua Aplicação à Gerência de 1970) e Balanço do Estado por Variações Patrimoniais (Sua Aplicação à Gerência de 1970),* respectivamente pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares e pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.

131 — *Balanço da Tesouraria do Estado (Sua Aplicação à Gerência de 1971) e Balanço do Estado por Variações Patrimoniais (Sua Aplicação à Gerência de 1971),* respectivamente pelo chefe de repartição Luís das Neves Álvares e pelo chefe de secção Fernando Pereira Simões.

132 — *A Colaboração da Direcção-Geral da Contabilidade Pública na Reforma Administrativa.* (Coordenação orientada pelo chefe de repartição Mário Cambraia, com a colaboração do chefe de secção Manuel Marques de Almeida e do primeiro-oficial Manuel Guerreiro Dias.)

133 — *Providências sobre o Funcionalismo* — Março de 1973.

134 — *Novos rumos para alguns sectores da Administração Pública,* pelo chefe de secção Manuel Marques Correia.

135 — *Revisão das Pensões a cargo do Ministério das Finanças.* (Relatado pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dr. Jorge Neves.)

136 — *Classificação Administrativa das Receitas do Estado,* pelo chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos.

137 — *A Administração e o Funcionário.* — Subsídios para um estudo da função pública, pelo chefe de secção Álvaro Figueiredo de Melo.

138 — *Comunicação e Técnicas de Dinâmica de Grupos,* pelo subdirector de contabilidade António Leal Telo.

139 — *Reuniões — Princípios e Práticas de Condução,* pelo subdirector de contabilidade José Manuel da Paz Pereira Mendes.

B) Outras actividades

EM 1945:

Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública, realizadas no Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras.

EM 1946:

Curso de preparação dos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1948:

Ex-líbris do Gabinete de Estudos.

EM 1949:

Cursos de preparação dos opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1951:

Palestras profissionais destinadas aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1953:

Cursos de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1955:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1957:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «O fundador do Gabinete de Estudos António José Malheiro», proferida em 14 de Junho pelo director-geral da Contabilidade Pública, na inauguração de uma sala de cursos.

I Seminário para opositores ao concurso para chefes de secção.

EM 1958:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1959:

II Seminário para apreciação e discussão do trabalho do primeiro-oficial Luís Gonzaga Fernandes Tavares, subordinado ao título: «Novas perspectivas no domínio da ciência das finanças.

Palestra subordinada ao título: «Valorização profissional do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública», proferida pelo chefe da 12.ª Repartição, Dr. Henrique Daries Louro.

Colóquio entre os chefes de secção da Conta sobre métodos de conferência de recibos, das contas de pagamento e averbamento das autorizações expedidas.

EM 1960:

Palestra subordinada ao título: «A simplificação efectuada no orçamento de 1960 nos agrupamentos das receitas públicas», proferida pelo chefe da 1.ª Repartição Joaquim das Neves Santos.

Palestra subordinada ao título: «O problema da mecanização do processamento dos abonos dos servidores e pensionistas do Estado», proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.

«Construir o futuro sobre as posições conquistadas» — palavras proferidas em 27 de Abril pelo Dr. Aureliano Felismino, na Sala de Cursos Prof. Doutor Costa Leite (Lumbrales).

Palestras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública da Suíça, Dr. Maurice Heimann.

Colóquio entre os chefes das secções de liquidação sobre métodos a seguir na conferência de folhas (das 2.ª e 3.ª classes de despesas) e de requisições de fundos.

EM 1961:

Palestra subordinada ao título: «Ainda a propósito da valorização profissional do pessoal da Direcção-Geral da Contabilidade Pública», proferida pelo Dr. Henrique Daries Louro, como presidente da comissão de leitura designada para apreciar os trabalhos apresentados por funcionários da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «Organização e métodos — Algumas notas», proferida pelo chefe da Repartição Central, Dario Gonçalves.

«Orientação do novo programa de concursos e realização das respectivas provas» — palavras proferidas pelo director-geral da Contabilidade Pública na Sala de Cursos Prof. Doutor Costa Leite (Lumbrales).

Sessões de estudo — Encontros, para opositores aos concursos para preenchimento de vacaturas de primeiros e segundos-oficiais.

Palestra subordinada ao título: «Contabilidade do Estado: Balanço (ponto do programa do concurso para chefes de secção)», proferida pelo chefe da 2.ª Repartição, Raul da Silva Baptista.

Palestra subordinada ao título: «Classificação das despesas públicas e a progressão do sector extraordinário», proferida pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos, e dirigida aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra subordinada ao título: «Alguns subsídios para facilitar o estudo dos seguintes pontos: Balança Comercial e Balança de Pagamentos; Rendimento Nacional (Noções)», proferida pelo chefe da Repartição da Conta, Joaquim das Neves Santos, e dirigida aos opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1962:

Palestra subordinada ao título: «Trabalhos dactilográficos — Alguns conselhos para o seu aperfeiçoamento», proferida pelo chefe da Repartição do Abono de Família e das Pensões, Dario Gonçalves.

Curso de preparação para os aspirantes opositores ao concurso para terceiros-oficiais.

EM 1965:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

EM 1966:

Colóquio entre os chefes de secção da Conta sobre revisão e actualização das matérias tratadas nos colóquios de 1959 e 1960.

Sessão de estudo — Encontro — para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de chefes de secção.

EM 1968:

Palestra subordinada ao título: «Evolução da técnica mecanográfica resultante da utilização de ordenadores electrónicos», proferida por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

EM 1969:

Palestra subordinada ao título: «Conta Geral do Estado — Mecanização da conta dos pagamentos, 1.ª fase: *Contrôle* mecanográfico dos pagamentos — Eliminação do averbamento», proferida por Dario Gonçalves, director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças.

EM 1970:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de primeiros-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

Palestra do chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos, sobre a posição dos estudos da revisão estrutural do Orçamento Geral do Estado.

Palestra do chefe da 5.ª Repartição, Joaquim das Neves Santos, sobre a nova classificação das receitas e despesas públicas, em projecto, seguida de troca de impressões.

EM 1971:

Reunião de trabalho com o director dos Serviços Mecanográficos do Ministério das Finanças, Dario Gonçalves, a propósito do pagamento de vencimentos por meio de depósito em conta bancária e simplificações a introduzir no circuito dos vencimentos.

EM 1973:

Curso de aperfeiçoamento para opositores ao concurso para preenchimento de vacaturas de segundos-oficiais do quadro da Direcção-Geral da Contabilidade Pública.

C) Publicações periódicas

Boletim Confidencial (mensal) — N.os 1 a 106, referentes aos meses de Junho de 1964 a Março de 1973.

Boletim Bibliográfico (trimestral) — N.os 1 a 24, do 2.º trimestre de 1967 ao 1.º trimestre de 1973.